



DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CORPORACION OPERADORA Y PRESTADORA DE SERVICIOS TURISTICOS DEL MAGDALENA (COPRESTMAG)

AUTORES:

Beatriz Ospino Barros

Karen Palencia Pallares

DIRECTOR DE TESIS

Rafael Linero Mejía

**TRABAJO DE GRADO COMO OPCIÓN PARA OBTAR AL TITULO DE INGENIERO
INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD DEL MADGALENA
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
SANTA MARTA D.T.C.H.
2008**



Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional

*para la Corporación Operadora y Prestadora de Servicios
Turísticos del Magdalena (Coprestmag)*

Autores: Beatriz Ospino B. y Karen Palencia P.

Director de Tesis:

Ingeniero Rafael Linero Mejía

Descriptores Temáticos:

Modelo, Organización, Modelos organizacionales, Modelos genéricos, Modelos específicos, Modelos de gestión empresarial.

Resumen:

Uno de los grandes retos de la gerencia administrativa es mejorar los niveles de desempeño de una empresa, corporación o área de trabajo, pero para contribuir con los logros deseados, es necesario la ayuda de profesionales, la integración de las áreas de la empresa, el trabajo en equipo, proponer/adaptar diversas teorías y modelos organizacionales de desarrollo económico, de áreas y por sector económico, aplicar metodologías y normas legales complementarias.

La corporación *COPRESTMAG* para la cual se desarrollo el modelo objetivo de esta investigación, ha estado funcionando desde hace 2 (dos) años, según sus estatutos, la fecha de creación es el 25 de Dic. Del año 2006, fue creada con el fin de darle un desarrollo total al sector de las ventas informales, para que así como iba el creciendo el Distrito, la corporación también entrara en ese eje de desarrollo, y agrupar a todas las asociaciones creando una organización selecta con bienestar y seguridad social para todos sus asociados.

Una característica propia de este grupo solidario es, el estilo de la dirección el cual se destaca por ser participativo, siempre sus directivos buscan el consenso de las decisiones en las bases

Actualmente la corporación cuenta con 640 asociados, quienes ejercen su actividad en las playas de Santa Marta delimitadas así: Bahía Gaira (Rodadero), Playa Blanca, Bello Horizonte, Pozos colorados, Plenomar.

Las asociaciones son multiactivas, es decir, no solo la compone una actividad, sino que pueden haber varias actividades dentro de la misma, la corporación solo se hace responsable de las asociaciones vinculadas a la corporación en forma de asociados y vela por sus derechos, haciendo cumplir también sus deberes y debidas amonestaciones cuando el caso así lo indique y sea consecuente con los estatutos que la rigen, a pesar de estos conceptos iniciales de “organización” ya implementados en *COPRESTMAG* , fue necesario brindarle un carácter empresarial y definirla sobre bases sólidas mediante el diseño de un modelo de gestión.

Este proceso no fue fácil, aunque hay mucha información disponible, el proceso de recolección, selección, adaptación e implementación en *COPRESTMAG* requirió tiempo, financiación económica y esfuerzos; el trabajar con este tipo de corporación implicó asumir estas condiciones, ya que la cultura organizacional y la interacción entre los sistemas era bastante limitada debido a la no conformación de un sistema integrado de gestión que regularizara la organización y por ende la toma de decisiones.

Además de esto, la ausencia de una estructura organizacional definida, ha sido tomada por el Gobierno Distrital como una razón para insistir en los planes de recuperación del espacio público tomado por los vendedores informales para realizar sus labores, ya que como se manifiesta en la prensa escrita y en la radio local, los vendedores informales son considerados como el problema de las playas del Rodadero, siendo esta acusación factor desestabilizador de la corporación.

Se realizó una propuesta metodológica para el diseño de un modelo de gestión organizacional para *COPRESTMAG* que se caracteriza por ser robusta y adaptable al entorno empresarial del sector turístico, que reconoce la relación de los sistemas y condiciones actuales de la corporación, apoyándose en herramientas de modelación relacional, procedimental y funcional, que contribuyan directamente con el propósito de *COPRESTMAG*, generar rentabilidad, competitividad y desarrollo humano a sus asociados.

En el diagnóstico se utilizaron los métodos de entrevistas a los clientes de la corporación (turistas) y encuestas a los vendedores informales; la población objetivo fue el número de vendedores vinculados *COPRESTMAG*, donde se tomara una muestra representativa mediante la fórmula presentada por Hernández Roberto, et al, en el 2003.

Nombre de la Universidad, Facultad y Programa Académico:

Universidad del Magdalena.

Facultad de Ingenierías

Programa de Ingeniería Industrial

Año de Graduación:

Año 2008



Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional

*para la Corporación Operadora y Prestadora de Servicios
Turísticos del Magdalena (Coprestmag)*

Autores: Beatriz Ospino B. y Karen Palencia P.

Elaborado Por:
Beatriz Elena Ospino Barros
Karen Patricia Palencia Pallares

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo General:

Diseñar un modelo de gestión organizacional para **COPRESTMAG**, apoyado en herramientas de modelación relacional, por procesos y funcional, con el fin de contribuir con los propósitos de generar desarrollo humano de los asociados, rentabilidad, y competitividad de la corporación.

1.2. Objetivo específico:

- ❖ Examinar el estado organizacional actual de la corporación, sus necesidades y tendencias.
- ❖ Buscar, listar, preseleccionar y clasificar los modelos de gestión, orientados a los requerimientos organizacionales de la corporación.
- ❖ Evaluar, integrar y seleccionar de acuerdo a las compatibilidades y/o incongruencias entre los modelos clasificados.
- ❖ Diseñar un modelo de gestión organizacional.

2. DESARROLLO DE LA METODOLOGIA PROPUESTA

El enfoque empleado en la investigación es un enfoque mixto, dado que se mezclaron el estudio cuantitativo con el cualitativo, es decir, tratamiento estadístico y análisis de los datos recolectados de la encuesta practicada a los asociados de la corporación.

El tipo de estudio a realizar es de tipo descriptivo, argumentativo y propositivo, tanto en las actividades que requerían interacción directa con la empresa, como en las actividades relacionadas el estudio de los modelos, ya que inicialmente se establece una descripción de las generalidades de la empresa, (de la cual no se efectuó ningún cambio, puesto que esto no se encuentra inmerso en el alcance del proyecto); se realiza también un estudio argumentativo orientado al análisis estadístico de los datos obtenidos de herramientas de recolección de información (tales como encuestas y entrevistas), y a la definición de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Para finalmente proponer unas estrategias con base al diagnóstico obtenido.

Así mismo para las actividades relativas al estudio de los modelos, inicialmente se estableció una descripción de los modelos, luego se procedió a realizar un estudio argumentativo de la relación de los modelos con los sistemas organizacionales, definiendo los aportes de los modelos sintetizando la información previamente obtenida, para de esta manera, finalmente, iniciar la construcción del modelo propuesto

El desarrollo de la investigación se llevo a cabo en las siguientes etapas, en cada una de las etapas se mencionará el método a emplear, las actividades, resultados y conclusiones:

2.1. Etapa 1: Diagnóstico Organizacional

En esta etapa se realizó una revisión del entorno global del sector (variables macroeconómicas – socioculturales) resaltando las oportunidades y amenazas que representa dicho entorno para la corporación.

De igual manera se buscó identificar las debilidades y fortalezas de la corporación, con fines de determinar cual es el campo o aspecto a reforzar, mediante la realización de charlas y/o reuniones con los integrantes de la junta directiva. De esta manera describió las generalidades y situación actual de la corporación.

Actividades de Etapa 1:

1. Mesa de trabajo con personal directivo de COPRESTMAG.
2. Encuestas a vendedores de COPRESTMAG.
3. Entrevista a turistas, ubicados en las playas del Rodadero.

2.2 Etapa 2: Revisión Bibliográfica Y Selección De Modelos.

Debido que el proyecto esta encaminado al diseño de un modelo organizacional, se realizó una revisión de algunos modelos genéricos y específicos que estuvieran enmarcados a la caracterización básica empresarial y a la vez, que estuvieran de acuerdo a los sistemas organizacionales

Actividades De Etapa 2:

1. Criterios para la revisión bibliográfica.
2. Revisión bibliográfica y búsqueda de modelos.
3. Descripción general de los modelos identificados.
4. Selección de los modelos identificados.

2.3. Etapa 3. Clasificación, Evaluación, Integración y selección de los elementos de los modelos.

Posterior a la selección de los modelos organizacionales, fue pertinente realizar una clasificación y evaluación de los mismos que nos permitió identificar el enfoque característico de cada uno y los elementos que lo conforman.

Actividades Etapa 3:

1. Definición de aportes de los modelos seleccionados.
2. Definición de las categorías generales del concepto de organización.
3. Realización matriz de relación de categorías vs elementos de los modelos.

1. Etapa 4. Diseño del modelo

En esta etapa se empezó a realizar el diseño del modelo como tal, se plantearon los parámetros y los enfoques que se utilizarían, y se describieron los esquemas de los mismos; en el momento que se obtuvo un resultado de diseño, se realizo un ajuste del mismo confrontándolo con la caracterización detallada empresarial, teniendo como resultado un modelo nuevo, a la medida de COPRESTMAG.

Actividades Etapa 4.

1. Construcción del diseño del modelo.
2. Ajuste del modelo a la realidad de la organización.

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Posterior la realización de las actividades propuestas, y con fines de alcanzar los objetivos propuestos, se establecen los siguientes resultados:

1. Resultados del Diagnóstico Organizacional.
 - 1.1. Análisis y conclusiones de encuestas a vendedores
 - 1.2. Análisis y conclusiones de entrevistas a turistas del rodadero (sector playa).
 - 1.3. Hoja DOFA.
 - 1.4. Estrategias DOFA
2. Listado de modelos seleccionados (sigla empleada para cada uno)
3. Listado y descripción de categorías generales de la organización.
4. Matriz de relación de las categorías con los elementos de los modelos.
5. Modelo sin ajustar.
6. Modelo ajustado a la realidad de la corporación
 - 6.1. Esquema correspondiente a cada sistema.

3.1. Resultados Diagnostico Organizacional.

3.1.1. Análisis y Conclusiones de Encuestas al vendedor.

De acuerdo al estudio se puede decir que los **Sistema de Información (SI)**, **Sistema de Personal (SPer)**, **Sistema de Mercadeo (SM)**, **Sistema de Alta Gerencia (SAG)** y **Sistema de Articulación con el Entorno (SArt)** se encuentran siempre inmersos dentro de las actividades de la corporación en un 75%, así mismo el 25% restante opinan que el sistema nunca se ha encontrado presente en los procesos de la corporación, sobre todo en la divulgación de los estatutos de la misma, en la falta de participación activa de los asociados en las reuniones programadas por la corporación y falta de preocupación en hacer énfasis en la calidad de los productos y servicios que son ofrecidos por sus afiliados, puede ocasionar inseguridad en sus clientes los turistas, y como consecuencia de ello, la no adquisición de los productos o servicios ofrecidos; observando el comportamiento de estos sistemas, hay que aclarar que a pesar de su comportamiento positivo, es claro que son importantes dentro de la corporación, especialmente el sistema de Personal, porque afecta directamente a los asociados que son el cliente interno de la corporación, pasa a ser uno de los sistemas a abordar detenidamente en la modelación.

Es imprescindible destacar el comportamiento arrojado por el **Sistema Financiero (SF)** el cual se encuentra siempre inmerso dentro de las actividades de la corporación en un 50%, así mismo el 25% restante opinan que el sistema se encuentra presente algunas veces y lo realmente preocupante es que el 25% restante opinan que el sistema financiero nunca ha sido la fortaleza de la corporación, teniendo en cuenta el factor primordial que cumple este sistema en el desarrollo de una organización como ente generador, gestor y administrador de los recursos económicos; este porcentaje es la

afirmación de los comentarios dados por los directivos de la corporación con respecto a la baja participación de los asociados en el pago de sus aportes a la misma para su sostenimiento, por lo tanto tiende a ser uno de los sistemas a reforzar en este estudio.

Por otro lado se pudo observar que el **Sistema Productivo (SProd)** y el **Sistema de Apoyo General** se encuentran siempre inmersos dentro de las actividades de la corporación en un 100%. Evidenciando como los vendedores de manera muy informal realizan un estudio del sector antes de decidir vender sus productos o servicios, dado a la influencia de las capacitaciones a las cuales han sido objeto, como apoyan a tener un ambiente sano y espacio de trabajo limpio, contribuyendo a crear un ambiente atractivo para el cliente, estableciendo una ventaja competitiva frente a otros de los lugares turísticos y como se observa el respeto de los mismos a las normas establecidas y al desarrollo de pensamiento de grupo, viendo todas estas características que pasarían a aportar un factor de diferenciación a la corporación.

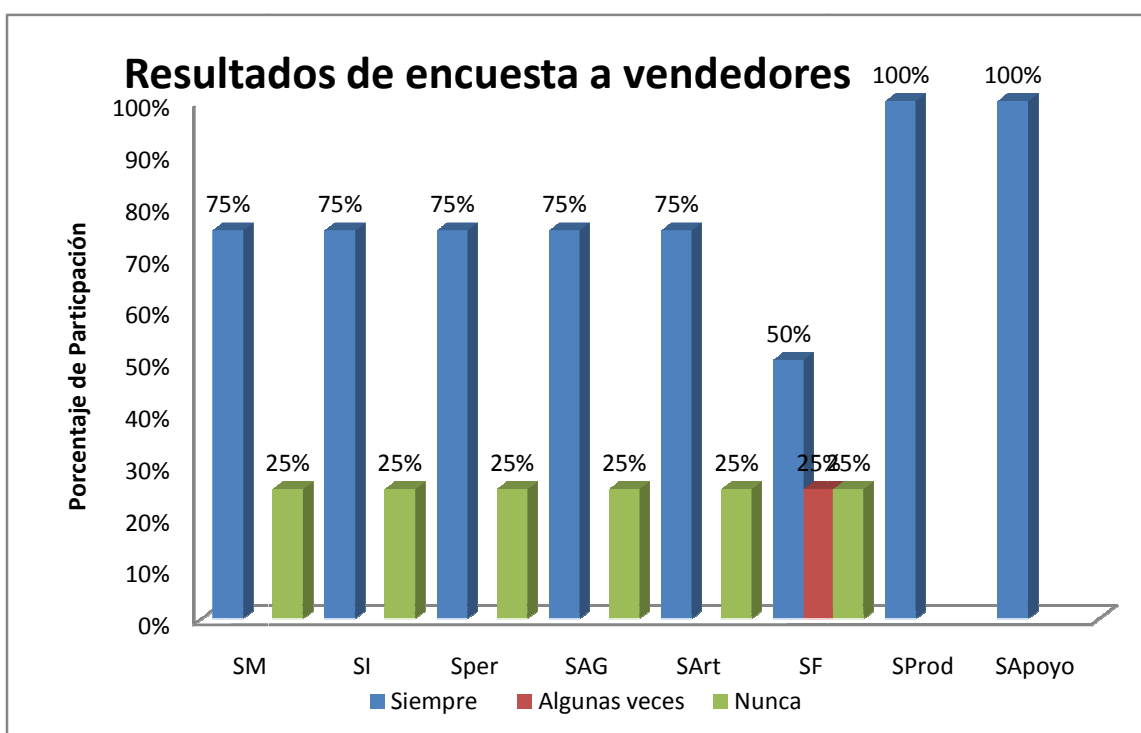


Grafico N°1. Resultados de encuesta a vendedores

3.1.2. Análisis y Conclusiones de la entrevista turista:

De acuerdo al estudio se puede decir que los **Sistemas de Mercadeo, de Personal y de Apoyo**, algunas veces se encuentran inmersos dentro de la prestación de los servicios en un 75%, sobre todo en la adquisición de productos y servicios por parte de los vendedores informales, los precios de los producto/servicios acorde a la calidad, reincidencia de compras, la aceptación del método de venta empleado por los vendedores, la identificación de la capacidad de los vendedores de comprender las necesidades de los clientes y prestar un buen servicio, la percepción del turista en relación al uso de uniforme por parte de los vendedores y el uso de implementos de trabajo higiénicos y modernos; así mismo el 25% restante opinan que el sistema siempre se ha encontrado presente en la prestación del servicio, principalmente en la distribución del portafolio de servicios, percepción de la atención ágil y oportuna de los vendedores, y la limpieza y aseo de la playas.

A partir de la opinión de los turistas entrevistados se dice que **el sistema de Producción** se encuentra algunas veces inmerso dentro de los servicios recibidos en un 50%, principalmente en la confianza y satisfacción del cliente; mientras el 25% opinan que el sistema se encuentra presente siempre en la prestación del servicio; sobre todo en la percepción del tiempo de atención respuesta del servicio y el 25% restante opinan que el sistema nunca se ha encontrado presente, especialmente en los valores agregados percibidos por los clientes.

Considerando la opinión de los turistas entrevistados se dice que el **Sistema de Alta Gerencia** siempre se encuentra inmerso dentro de los servicios recibidos en un 50%, principalmente en la necesidad de mayor organización de los vendedores, así mismo el 50% restante opinan que el sistema algunas veces se ha encontrado presente en la prestación del servicio, sobre todo los cambios observados por los turistas en relación a la actividad de los vendedores.

Teniendo en cuenta la opinión de los turistas entrevistados se dice que el **Sistema de Articulación con el Entorno** nunca se encuentra inmerso dentro de los servicios recibidos en un 75%, principalmente en la falta de conocimiento de los turistas sobre la corporación y sus actividades; así mismo el 25% restante opinan que el sistema siempre se ha encontrado presente en la prestación del servicio, en cuanto a la identificación del aporte que ofrece la cultura de la costa al servicio prestado por los vendedores.

Resultados de las Entrevistas a los Turistas

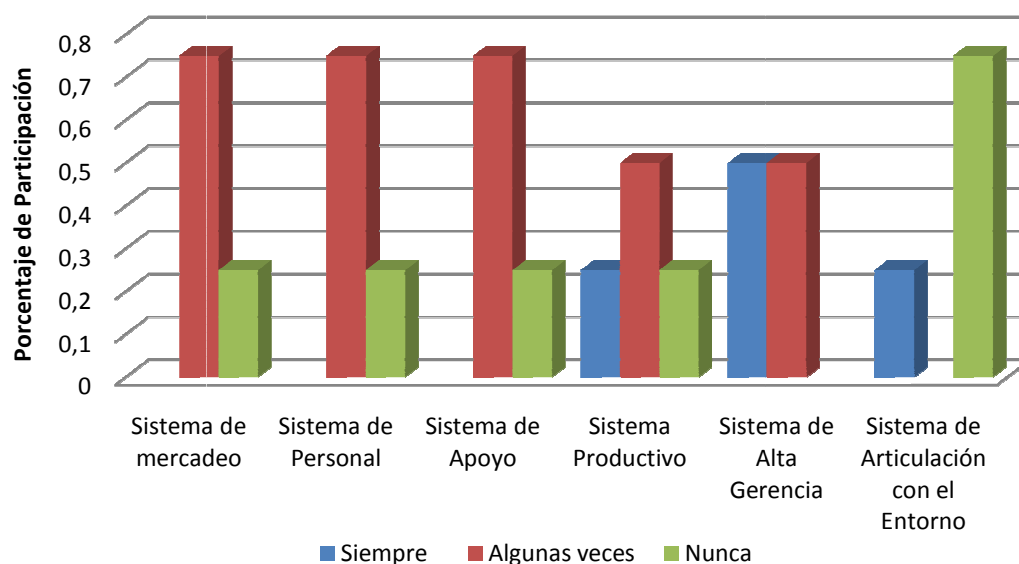


Grafico N°2. Resultados de entrevista a los turistas.

3.1.3. Análisis DOFA - Hoja de Trabajo. Empresa: COPRESTMAG

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones por medio del SENA. • Acercamiento con el Gobierno Nacional. • Proceso de concientización y georeferenciación de los asociados. • Mejora de la calidad de la educación. • Adecuar el sistema de salud de los asociados. • Concepción turística de la ciudad en aumento. • Acuerdo comerciales con la línea de cruceros Royal Caribbean para las próximas temporadas en la ciudad de Santa Marta. • Acompañamiento de la Gerencia de Turismo del Distrito. • Proyección de tasa de crecimiento alta. • Lugares turísticos con los que cuenta la Ciudad de Santa Marta, creando ventaja competitiva. • Demografía del país, 42 mil millones de habitantes, como clientes potenciales. • Preferencia de los turistas del turismo natural y disfrutar de la belleza de las playas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento de la inflación. • Crecimiento negativo del dólar. • Crecimiento negativo del sector turístico en Santa Marta en febrero de 2008. • Inseguridad. • Políticas gubernamentales, que busquen el desalojo del lugar de trabajo. • Regulación del flujo de personas en las playas. • Existencia de competencia que si esta comercialmente organizados. • Sobrecarga de vendedores no carnetizados en las temporadas altas del año. • Recorte de horarios de trabajo de jornada nocturna.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Esmero de los trabajadores en informar las noticias en torno a la corporación a sus compañeros de trabajo. • Colaboración entre los miembros de las asociaciones. • Capacitaciones adquiridas por una parte de los asociados. • Actuación adecuada de los vendedores de las normas y principios que rigen su actividad como vendedor informal. • Antigüedad y conocimiento del lugar de trabajo por parte de los asociados. • Búsqueda de los medios necesarios para abastecimiento en las temporadas altas para mejorar su oferta. • Adecuada distribución espacial de los vendedores en las playas. • Iniciativa de realización de proyectos empresariales que fomenten su organización. • Aptitud emprendedora de los asociados. • Permanente colaboración de los asociados en las jornadas de aseo de las playas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de revisión con regularidad de los estatutos de la corporación por parte de los asociados • Algunas veces falta de participación activa de los asociados en las reuniones programadas por la corporación. • Falta de interés de los socios por hacer parte de la junta donde se toman las decisiones. • No realización de los aportes económicos por un porcentaje significativo de los asociados. • Algunas veces se presenta evidencia de competencia desleal en el gremio de vendedores. • Inasistencia a las capacitaciones, reuniones y asambleas programadas. • Inadecuado flujo de la información. • Carencia de personal capacitado para asumir cargos directivos. • Falta de compromiso de las bases que conforman la corporación. • Desorganización física y metodológica de la corporación. • Incorrecta funcionalidad de la junta directiva. • Inadecuado manejo del talento humano. • Sobrecarga de vendedores carnetizados en las temporadas altas del año. • Carencia de actividades de control e inspección de la calidad de los productos y/o servicios ofertados.

Tabla N° 1. Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

3.1.4. Estrategias DOFA

EMPRESA: COPRESTMAG

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>FO. 1. Programación de capacitaciones en el SENA que vayan encaminadas a la formación de proyectos empresariales genéricos y específicos del campo de trabajo y preparación en un idioma extranjero (Inglés).</p> <p>FO. 2. Fortalecimiento de las campañas de aseo y embellecimiento de las playas para generar ventaja competitiva.</p> <p>FO. 3. Realización de talleres de outraning ¹ con los vendedores para aumentar su nivel de concientización y autogestión.</p> <p>FO.4. Gestión de ayudas gubernamentales para el aseguramiento de la seguridad social de los vendedores.</p> <p>FO.5. Continuidad de la buena relación entre los vendedores y el flujo continuo de la información para fortalecer el crecimiento de la concepción turística de la ciudad.</p> <p>FO.6. Búsqueda de los medios necesarios para abastecimiento de materias primas insumos y productos terminados, mediante un centro de acopio propio de la corporación, para mejorar su oferta y estar preparados para la atención de clientes potenciales.</p> <p>FO.7. Aumento de la calidad del acompañamiento de la Gerencia de proyectos turísticos para llegar a un consenso sobre la distribución espacial de los vendedores en las playas dado su antigüedad dentro del sector.</p>	<p>FA. 1. Abastecimiento de productos mediante un centro de acopio propio para afrontar las alzas de la inflación.</p> <p>FA. 2. Búsqueda de alternativas económicas, para no verse afectado en el decrecimiento de la demanda turística.</p> <p>FA. 3. Creación de un cordón de seguridad de vendedores aprovechando que todos se conocen y mantienen buenas relaciones entre ellos.</p> <p>FA. 3. Desarrollo de acuerdos con las autoridades y el Gobierno Distrital para solucionar los problemas de sobrecarga de vendedores no carnetizados, los horarios de atención nocturna.</p> <p>FA. 4. Inversión de micro proyectos empresariales para generar ventaja competitiva y diferenciadora del resto de comerciantes y vendedores del sector.</p>
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>DO. 1. Realización de capacitaciones donde el tema central sea relacionar al asociado con los estatutos de la corporación.</p> <p>DO. 2. Establecimiento de políticas de precios con el gobierno distrital para disminuir la competencia desleal.</p> <p>DO. 4. Establecer límites de carnetización con el Gobierno Distrital para generar mayor control y seguridad.</p> <p>DO. 5. Creación de un programa de gestión de personal que vele por la seguridad social y el correcto manejo del talento humano que compone la corporación.</p> <p>DO. 6. Capacitar al personal que se encuentra a cargo de la junta directiva para que puedan dar mayores y mejores resultados, y puedan administrar los procesos de la corporación.</p> <p>DO. 7. Creación de un comité (sea interno o externo capacitado) de calidad para aumentar la concepción turística de la ciudad.</p> <p>DO. 8. Regulación de la información mediante el establecimiento de una sede que identifique a los asociados con la corporación y tengan donde ir a buscar la información, y la junta tenga mayor control de la misma.</p>	<p>DA. 1. Regulación y control de aportes económicos de los asociados para la continuidad de la corporación.</p> <p>DA. 2. Propuesta de organización de la corporación con visión empresarial que cubra las necesidades y expectativas del sector y regularice las actividades de la corporación.²</p>

Tabla N° 2. Estrategias DOFA.

¹ Hace referencia a actividades eternas a las laborales que contribuyen al mejor desempeño de los trabajadores.

² Esta es la justificación de este proyecto de investigación y la estrategia que abarca y da solución a la mayoría de las problemáticas de la corporación.

3.2. Listado de Modelos Seleccionados.

Teniendo en cuenta los criterios establecidos para la selección de los modelos, seleccionamos los siguientes modelos:

1. Planeación y Administración Estrategia (PAE)
2. Aprendizaje organizacional (AO)
3. Economía solidaria. (ES)
4. Marketing de Servicios. (MS)
5. Servucción. (S)
6. Modelo SERVQUAL o Modelo de las brechas. (SERV)
7. Modelo de emprendimiento. (ME)
8. Modelo de cultura de emprendimiento. (CE)
9. Modelo de turismo sostenible. (TS)
10. Modelo de Logística Integrada (LI)

3.3 Listado y descripción de categorías generales de la organización.

Sistema de Alta Gerencia

1. Planeación Integral: comprende los aspectos de planeación de largo, mediano y corto plazo, que integra los objetivos, la gestión por proyectos y el establecimiento de metas e indicadores.
2. Estructura organizacional: comprende los aspectos de jerarquización de factores organizacionales, directrices y políticas, diseño de procesos y procedimiento, análisis del cruce de tareas entre unidades de un proceso y de soporte, distribución de personal.
3. Interacción entre los sistemas (procesos): la gestión sistémica de proceso permite la conjunción entre los diversos sistemas es fundamental tanto a la hora de reducir costes, como a la hora de mejorar los plazos y tiempos de respuesta. Una mejor comunicación horizontal acelera y facilita la resolución de los problemas, mejorando además la gestión de los procesos.
4. Estilo de dirección: Fija el tono que la alta dirección le imprime a la forma de administración de la organización, al definir la manera como se coordinan las acciones necesarias para el logro de su propósito, facilitando la comprensión de la dinámica organizacional. Su influencia se materializa en la frecuencia y la calidad de la interacción entre los niveles directivos, funcionales y operativos de la entidad. Esta categoría esta subdivida en las siguientes categorías que permiten la mejor descripción de la misma:

- 4.1. Compromiso de la alta administración: la administración debe establecer un compromiso continuo y a largo plazo mediante la creación de una estructura que asegure una participación creciente y la cooperación de todos los empleados, donde al mismo tiempo proporcione motivación permanente.
- 4.2. Liderazgo y gestión de los directivos: integra los aspectos de estilo de gobierno, jerarquía, roles y responsabilidades, relaciones y negociación entre las partes.
- 4.3. Cultura organizacional orientada a la calidad: comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización. Por lo tanto, la cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, es decir, es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción, y en este sentido se le da un peso importante a la calidad, refiriéndonos a la conducta de los directivos, la política de la empresa y los valores trascendentes de la organización los cuales deben evitar contradicciones que “entorpezcan” los planes y objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

Poseer una cultura de la calidad implica que la organización como un todo comprende la importancia fundamental de ésta, para el desarrollo humano, la rentabilidad y competitividad de los asociados y la corporación. Lograr la cultura de la calidad implica que todos los miembros de la empresa están real y auténticamente consustanciados con la mejora continua y la generación de valor agregado para los clientes
- 4.4. Pensamiento Colectivo: relaciona el sentido de pertenencia a un colectivo con un proyecto compartido, desarrollo personal vinculado al progreso colectivo y hace referencia a la concepción que un bien colectivo se vincula con la relación del bien del entorno y el bien de la sociedad.
5. Evaluación y Control: Comprende la evaluación de procedimientos, la evaluación del planes, programas y proyectos, registro de estadísticas, evaluación de indicadores de gestión y resultados, evaluación del desempeño, informe de rendición de cuentas y medidas correctivas internas (Linero, et al, 2004),
6. Mejora Organizacional: comprende los planes de control y mejora de planes, programas y proyectos, verificando el cumplimiento de los objetivos establecidos y dando continuidad a los registros y seguimientos realizados.

Sistema de Personal

7. Vinculación del personal. Contempla todos aquellos procesos o limitantes que intervienen en el ingreso de un personal a la organización, incluye procedimientos, reglas, reglamentos y condiciones establecidas por la organización.
8. Educación, capacitación y entrenamiento: la educación (Se refiere a los niveles establecidos por el Ministerio de Educación Nacional) y la capacitación (Tiene que ver con los conocimientos específicos de el trabajo) de los empleados es parte clave en desarrollo de una empresa por que permite el crecimiento del capital humano, y orienta al trabajador a la actual sociedad del conocimiento. Comprende la formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
9. Articulación funcional y operacional del personal: relaciona las posibles actuaciones que pueden realizarse en trabajo en equipo, y los impactos que puedan generar en su entorno. Identificando el propósito del trabajo en equipo y el objeto directo.
10. Autogestión de las bases: el desarrollo de los empleados debe estar enfocado a estructuras horizontales con pocos niveles jerárquicos, trabajo en equipo, capacidad para definir objetivos, tomar decisiones y asumir responsabilidades.
11. Emprendimiento y capacidad de generación de riqueza de los empleados. Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a acabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. La formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo (LEY 1014 DE 2006)

Sistema Financiero

12. Planeación Financiera: se refiere a la realización de presupuestos durante la planeación de actividades y recursos.
13. Análisis de costos y utilidades. Es el saber cuales son los costos de un proyecto y las utilidades que se van a generar a partir de la realización del mismo. Teniendo en cuenta materia prima, mano de obra, costos, gastos

14. Evaluación y control de recursos monetarios: Se explica desde el punto de vista de fiscalizar para que son utilizados los recursos monetarios recaudados por la organización y si son utilizados según la planeación financiera realizada anteriormente.
15. Mejora financiera. Tiene que ver con todos los procesos que se realicen para mejorar o aumentar el flujo de los recursos monetarios dentro de la organización y así lograr que sus niveles de utilidad aumenten.

Sistema de mercadeo

16. Orientación a la competitividad: se requiere constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con un plan a largo plazo para ser competitivos y permanecer en el mercado. Revisión del entorno competitivo, identificando las fuerzas competitivas que se encuentran en él.
17. Investigación de Mercado: La investigación de mercado es una guía para la comunicación con los clientes actuales y potenciales, le ayuda a las empresas a identificar oportunidades en el mercado. Los aspectos que hacen parte de la investigación de mercado son: la introducción al mercado de un nuevo producto o servicio, los canales de distribución más apropiados para el producto, cambios en las estrategias de promoción y publicidad, una investigación de mercado refleja: cambios en la conducta del consumidor y en los hábitos de compra, y la opinión de los consumidores. A su vez abarca la formulación y diseño de estrategias de mercado para contrarrestar los aspectos negativos de la investigación.
18. Enfoque al cliente: Hace referencia a aspectos como: comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto a los productos, entrega, precio, etc.; enfoque equilibrado entre las necesidades y expectativas de los clientes y las partes interesadas; comunicación de las necesidades y expectativas a toda la organización, y relaciones con el cliente (ISO 9000-2000).
19. Estrategias de cocompetencia: En un entorno donde cada organización hace lo que sabe hacer y para lo que fue creada y no hace de todo interrumpiendo las actividades de otras organizaciones y desviando recursos, en un clima de emprendimiento organizado hay "COOMPETENCIA", no competencia, como muestra que se puede competir de forma cooperativa; permitiendo la eficiencia y productividad en el manejo de recursos para creación y fortalecimiento de empresas (FLORES F. et. al., 1997).

Sistema de Información y comunicación

20. Regulación de la Información: hace referencia al control de la información desde el nacimiento hasta el cumplimiento de propósito de los datos o información generados en la actividad económica de los empleados y el desarrollo de la administración y cultura de la organización.
21. Comunicación entre las partes interesadas: Relaciona todas las interacciones y documentos, datos, etc., que evidencien la comunicación entre las partes interesadas (Empleados, accionistas, proveedores, clientes).

Sistema Logístico y de Apoyo General

22. Organización y Distribución de Logística: comprende el proceso de planificar, llevar a la práctica y controlar el movimiento y almacenamiento de forma eficaz y costos efectivos de materias primas, productos en fabricación y productos terminados y la información con ellos relacionada, desde el punto de origen hasta el lugar de consumo, con el fin de actuar conforme a las necesidades del cliente. En términos generales hace referencia a que los productos adecuados lleguen al lugar adecuado en la cantidad adecuada en el momento adecuado para satisfacer las demandas del cliente (Espinosa, 2004).
23. Planeación de recursos físicos y humanos: Se refiere a la capacidad que posee el posee la junta directiva y asociados para suponer cuales son los recursos a emplearse en una actividad, o proceso que realice la organización.

Sistema de Articulación con el entorno

24. Implicación con el entorno: este aspecto hace referencia a la integración cultural con el entorno, contribución al desarrollo, gestión medioambiental, comunicación con la sociedad y la evaluación del impacto social.
25. Capacidad de negociación y acuerdos con entes externos: Capacidad para plantear y cerrar acuerdos con los demás, definiendo objetivos y criterios de actuación. Teniendo en cuenta el propósito de la negociación de alcanzar un acuerdo que sea satisfactorio para ambas partes.
26. Orientación a la sostenibilidad: Tiene que ver con el impacto que se genera de la intervención de los actores de la organización en el medio ambiente, es decir, el equilibrio con los recursos de su entorno.

Sistema de Producción

27. Diseño y desarrollo del producto o servicio: hace referencia a la planificación y control del diseño y desarrollo del producto y/o servicio, teniendo en cuenta aspectos tales como: las etapas del diseño y desarrollo, la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa de diseño y desarrollo, y las responsabilidades y autoridades para el mismo.
28. La planeación de la producción: se toma como una de las actividades fundamentales que se deben realizar, con el fin de obtener mejores resultados en esta área. Y conocer y prever cuáles son las necesidades de mano de obra, materia prima, maquinaria y equipo, que se requieren para el cumplimiento del plan.

3.4. Matriz de relación entre las categorías y los elementos de los modelos.

Ver anexo, Tabla N°3.

3.5. Modelo sin ajustar:

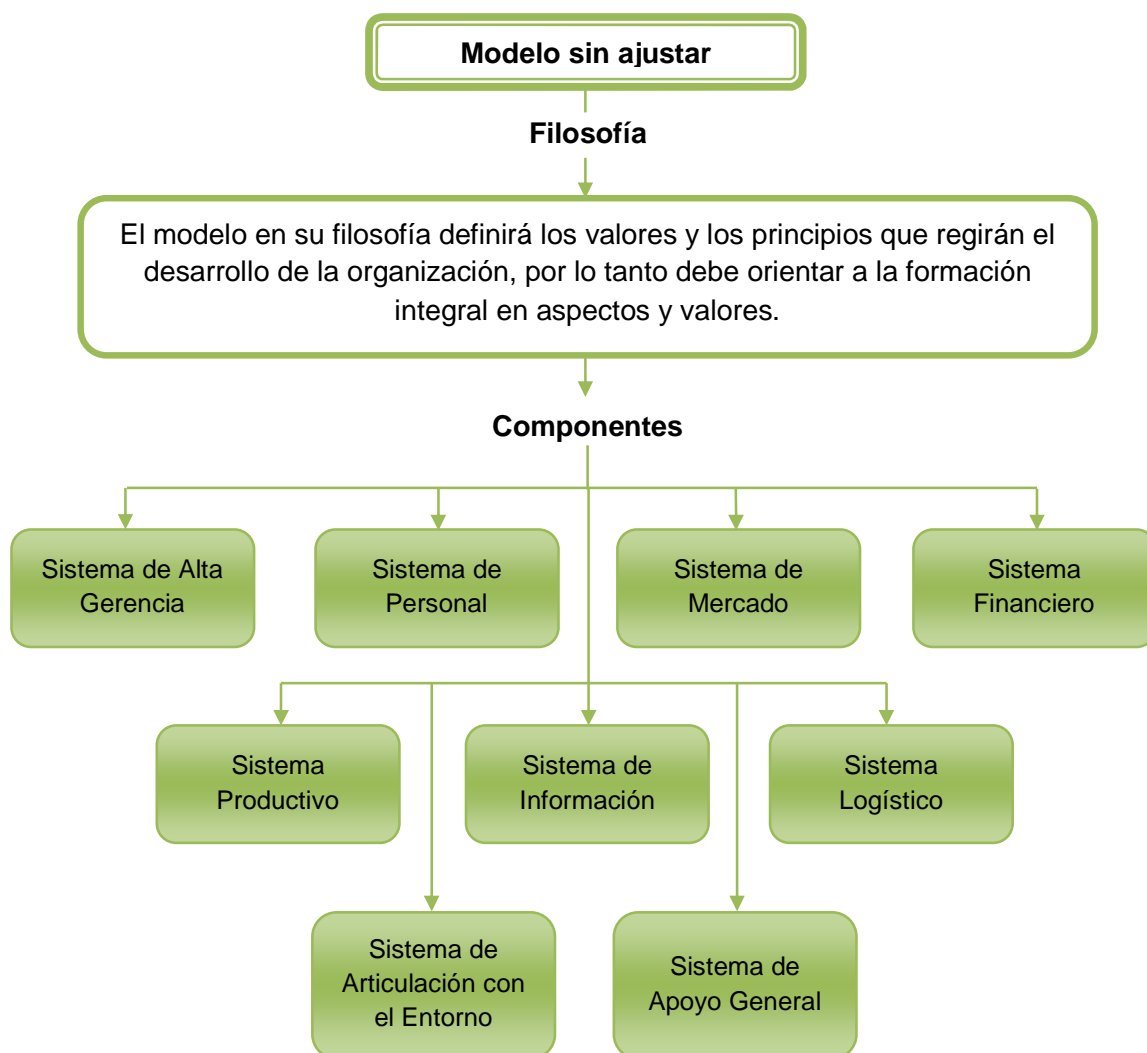


Grafico N°1. Esquema del modelo sin ajustar

El modelo sin ajustar surge como resultado del estudio de los modelos, específicamente de la actividad de construcción del modelo, en el cual evidencia los procesos y subprocesos establecidos para cada sistema organizacional.

Como su nombre lo indica aun no establece un ajuste o articulación a la realidad de la corporación.

3.6. Modelo Ajustado

El ajuste por las generalidades por la empresa ya se ha realizado en el transcurso de la investigación, ya que la selección de los modelos se hizo teniendo en cuenta en sus criterios la articulación con la corporación.

Sin embargo, para finalizar los ajustes y pasar del modelo sin ajustar al modelo propuesto, se utilizaron las estrategias resultantes del diagnóstico organizacional y la validación del mismo.

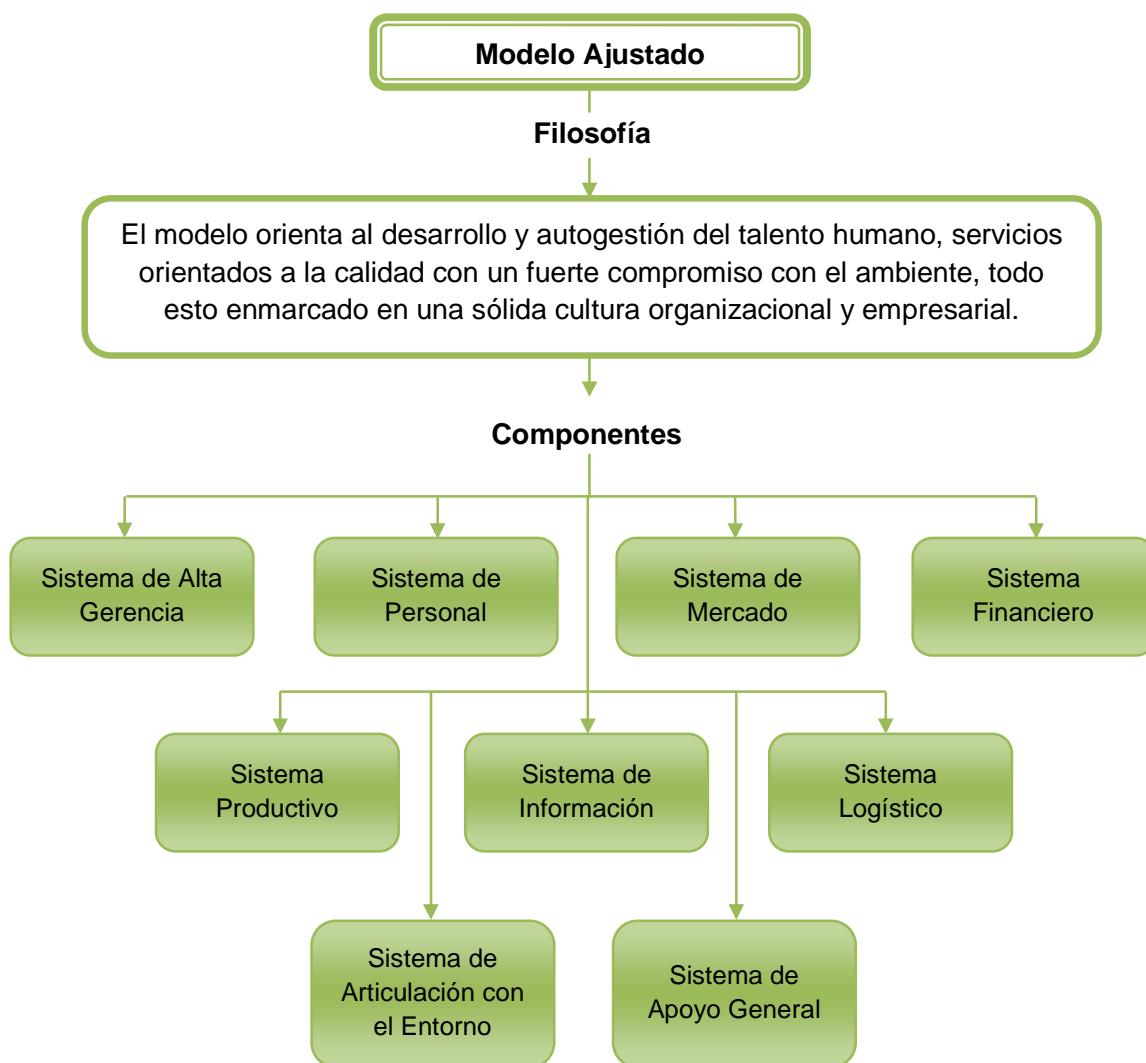


Grafico N°2. Esquema del modelo Ajustado

3.6.1. Esquemas de los sistemas organizacionales. (componentes del modelo)

3.6.1.1. Sistema De Alta Gerencia:

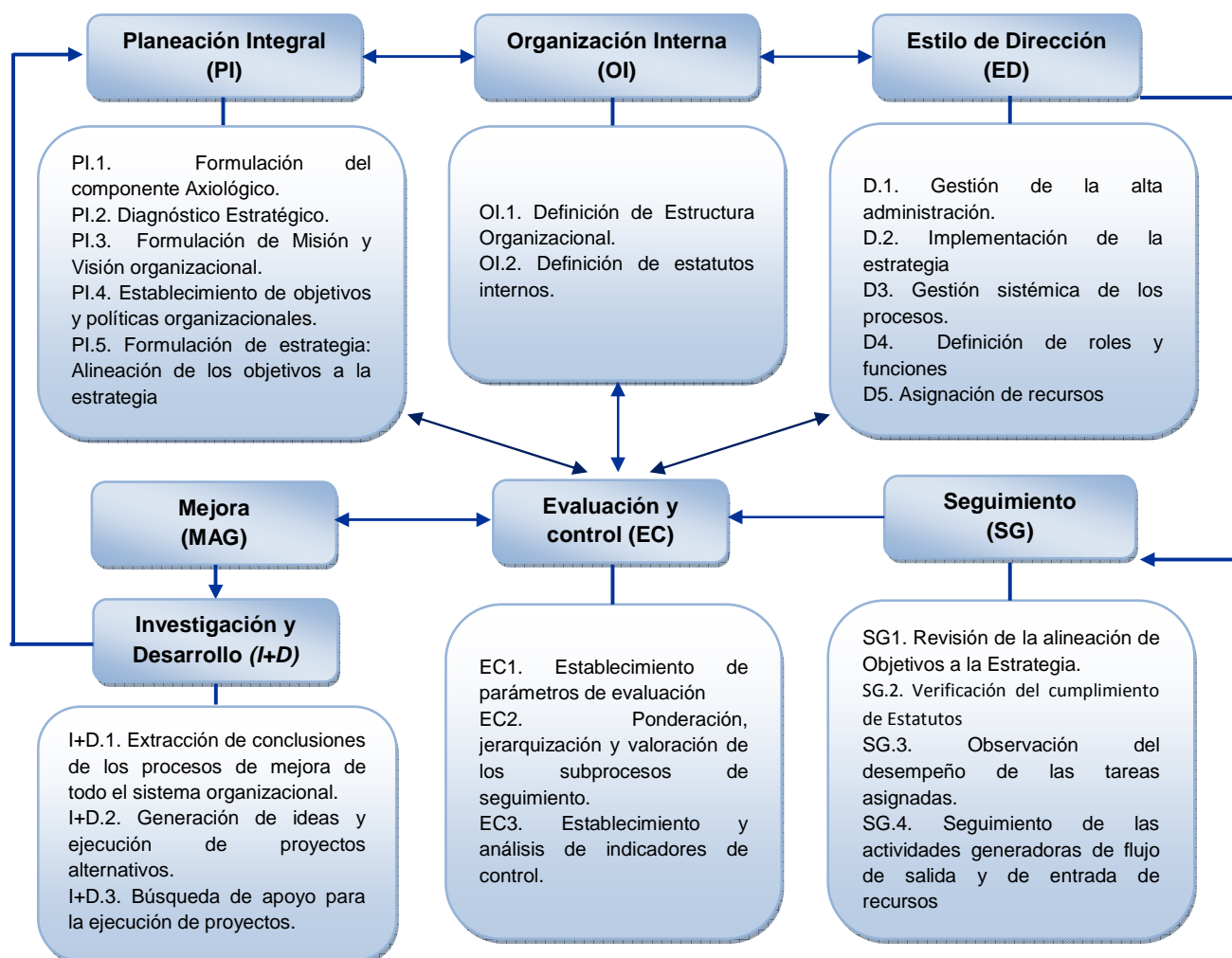


Grafico N°3. Esquema integrado del Sistema Alta Gerencia

Relación funcional del grafico integrado

La planeación integral determina cual va hacer la organización interna de la corporación, y esta a su vez puede ser modificada por la organización de acuerdo a su comportamiento. El estilo de la dirección estará definido por el flujo de decisión de los procesos anteriormente mencionados, para así pasar al seguimiento, evaluación y control del sistema, cuya brecha define la mejora que conlleva al proceso de investigación y desarrollo que apoya de forma trascendental el llegar a la condición ideal planeada.

Como resultado de la mejora, se ajusta de con los objetivos planteados por la organización el proceso de investigación y desarrollo, en el cual se toman las actividades realizadas a través de todo el sistema de alta gerencia y se dirigen a toda la organización de manera planificada las conclusiones de dichas actividades con el fin de crear grupos para la realización de talleres de enriquecimiento personal, cuyo objetivo principal es fomentar la mentalidad empresarial en cada trabajador como un generador de riqueza.

3.6.1.2. Sistema de Personal

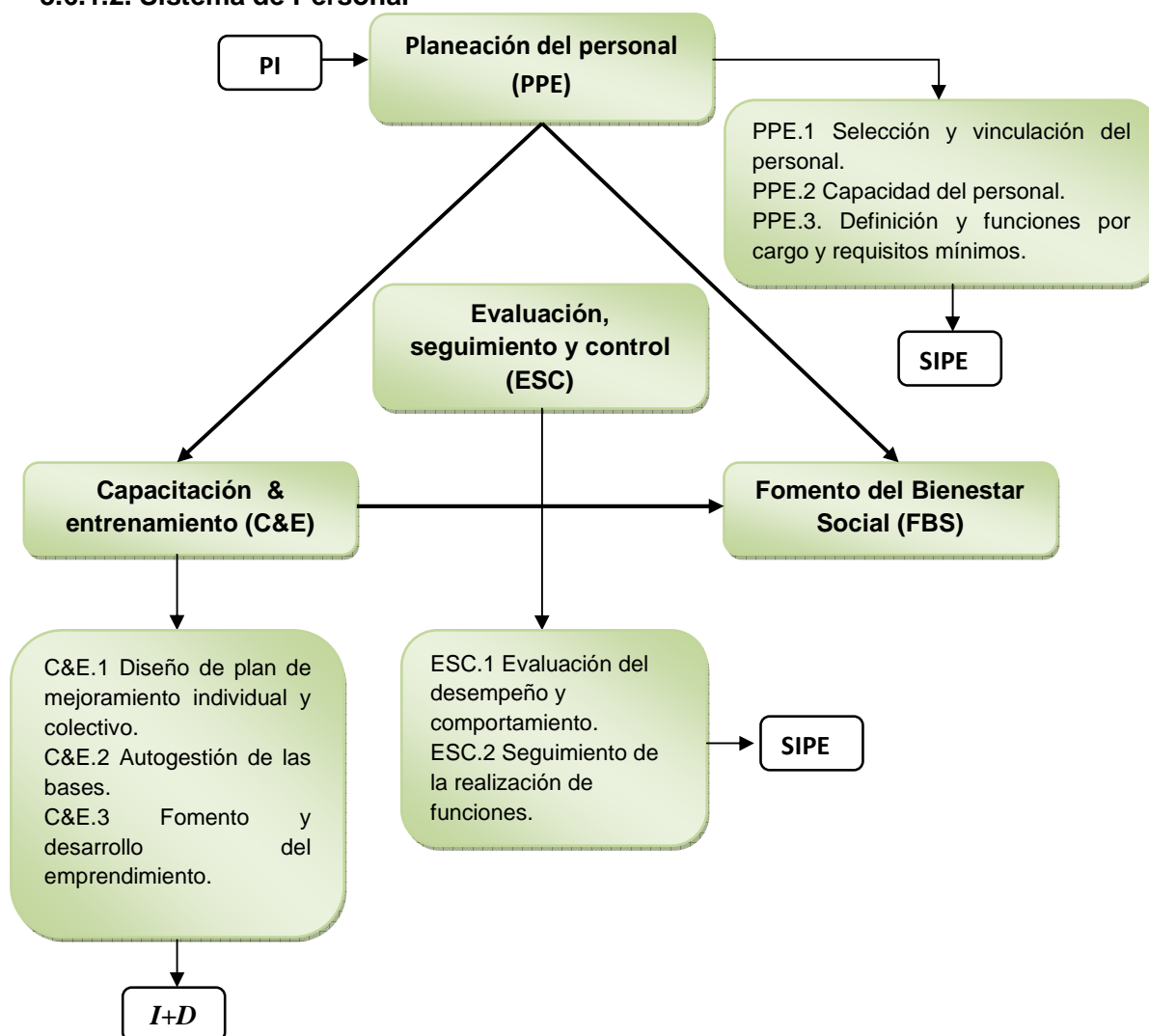


Grafico N°4. Esquema integrado del Sistema de Personal

Relación funcional del grafico integrado

En la grafica siguiente se puede apreciar el grafico de integrado del sistema de personal. De la planeación del personal se emiten conceptos que limitan o dan paso a los procesos

de Capacitación Y Entrenamiento y Fomento Del Bienestar Social, así mismo durante las relación de estos procesos se realiza de manera constante la Evaluación Seguimiento Y Control de los procesos que como se puede observar en la gráfica integrada del sistema de personal, van encaminados al fomento del bienestar social de los empleados. La planeación nos da vía libre de operar en cuanto a recursos, capacidad y personal, y de esta forma el proceso de Fomento del Bienestar Social, se nutre de los planes diseñados en la capacitación (C&E), para lograr el fomento del bienestar cumpliendo los requerimiento reales del personal.

3.6.1.3. Sistema de Mercadeo:

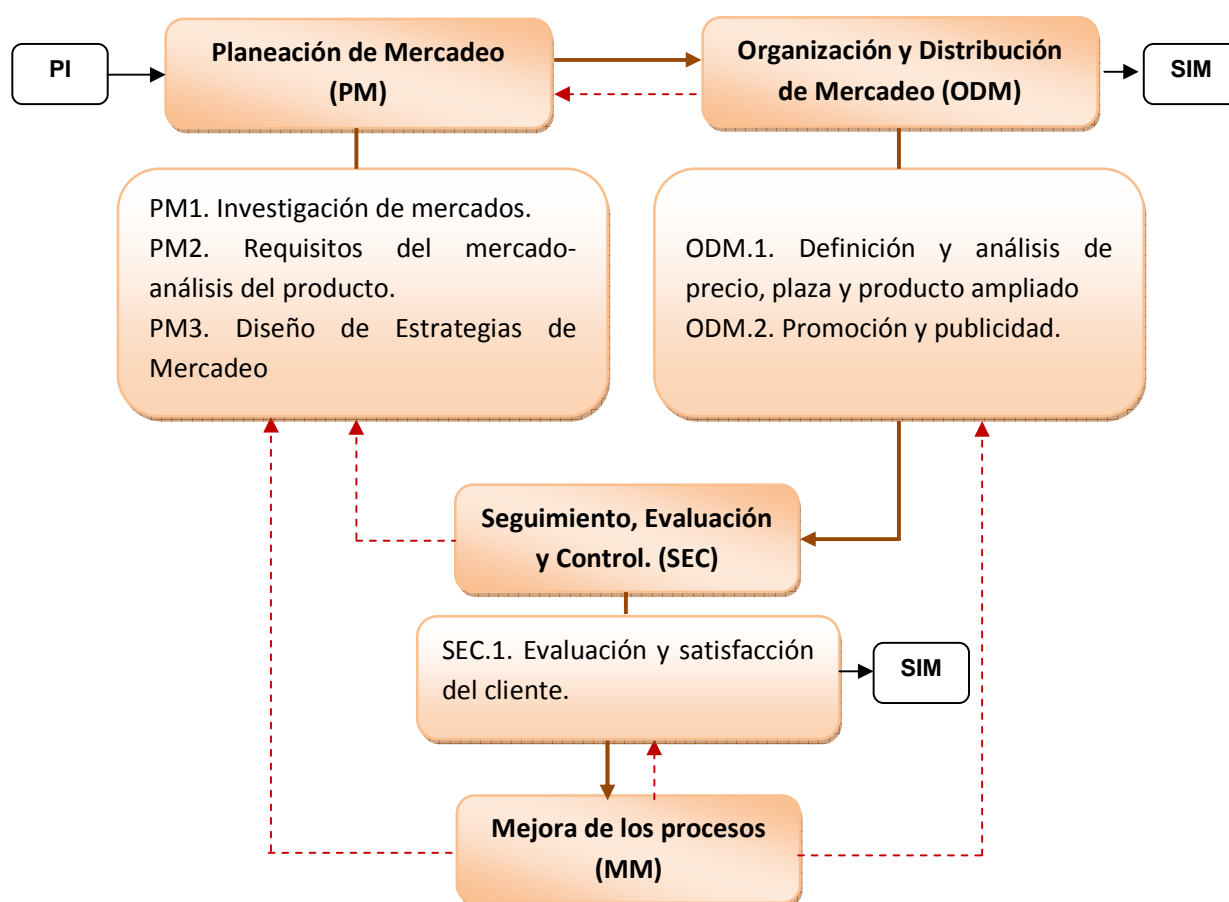


Grafico N°5: Esquema Integrado de Sistema de Mercadeo.

Relación Funcional del grafico integrado

En el grafico se evidencia como el proceso de planeación de mercadeo se nutre del proceso de planeación integral, y como también éste proceso establece una relación de retroalimentación con el proceso de organización y distribución de mercado, en la medida

que se establecen estrategias que contribuyan a la definición y análisis de precio, plaza y producto, y elaboración de planes de promoción y publicidad. A su vez el resultado de esta relación contribuye a la ejecución de procesos de seguimiento, evaluación y control que conduzcan a la mejora de los procesos, y ésta a su vez, fortalezca la condición ideal planeada.

3.6.1.4. Sistema Financiero

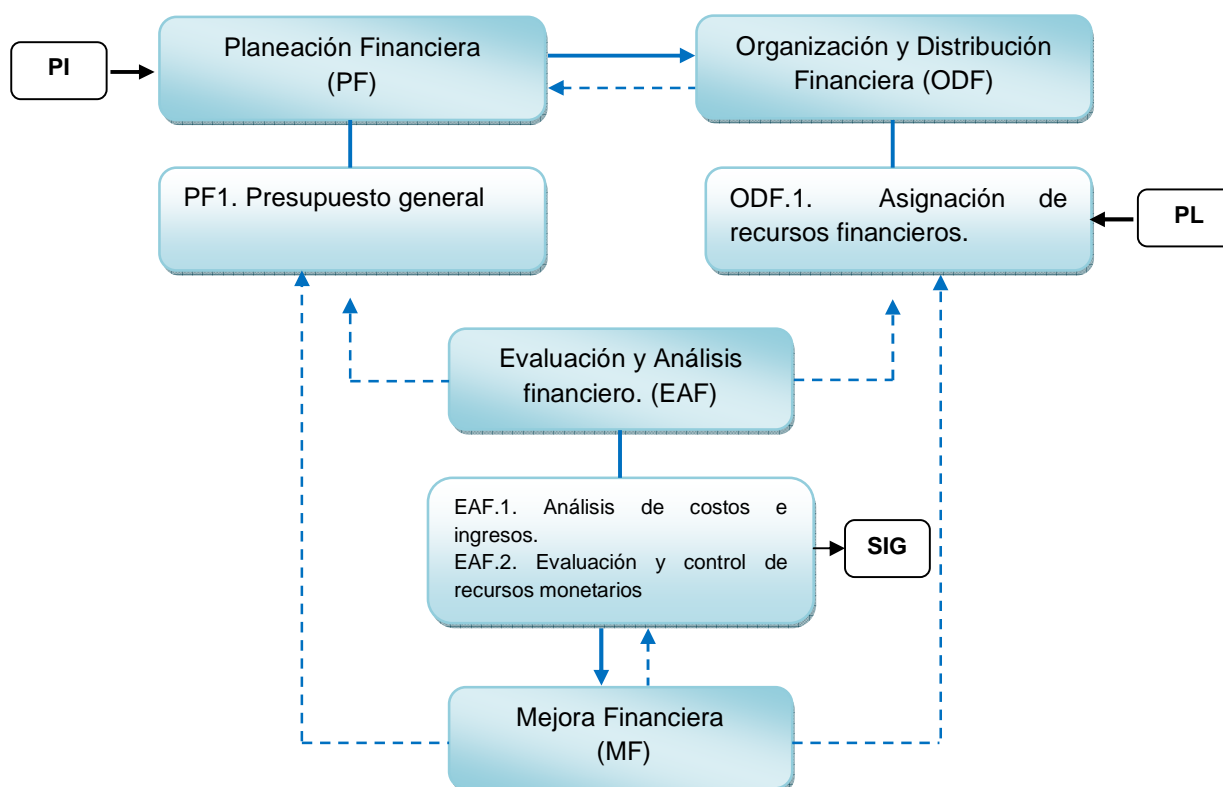


Grafico N°6. Esquema integrado del Sistema Financiero.

Relación funcional del grafico integrado

La planeación financiera se nutre del proceso de planeación integral, mediante ésta se retroalimenta el proceso de organización y distribución en la medida que se realiza la asignación de los recursos teniendo en cuenta los planes y programas establecidos. A su mismo, la evaluación y análisis financiero, contemplando aspectos como el análisis de costos e ingresos y la evaluación y control de los recursos monetarios. Así mismo, los resultados de este proceso conducen a la mejora del sistema, la cual también es transversal al sistema y juega papeles de retroalimentación en todos los procesos.

3.6.1.5. Sistema Productivo

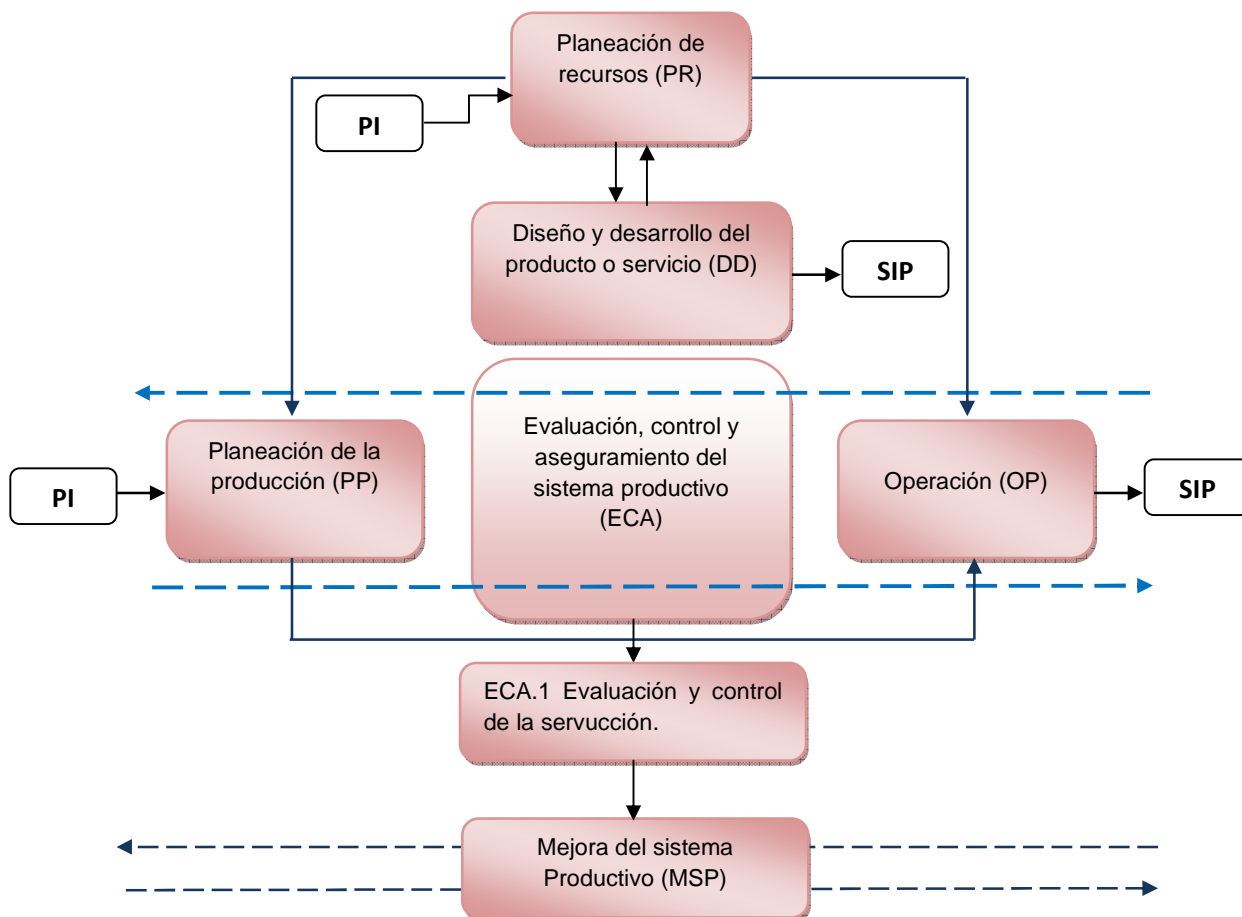


Grafico N°7. Esquema integrado del Sistema Productivo

Relación funcional del grafico integrado

La planeación de recursos dirige la capacidad de la planeación de la producción, del diseño y desarrollo de productos o servicios (Se retroalimentan) y del proceso de operación, que es el punto de encuentro del sistema y que se nutre directamente de la relación entre Diseño y planeación, de forma simultanea se realiza la evaluación, control y aseguramiento del sistema productivo cuyo resultado nos conduce a la mejora (la cual también es transversal al sistema y juega papeles de retroalimentación en todos los procesos), para regresar al ciclo en el punto que se necesite aplicar este proceso

3.6.1.6. Sistema Logístico

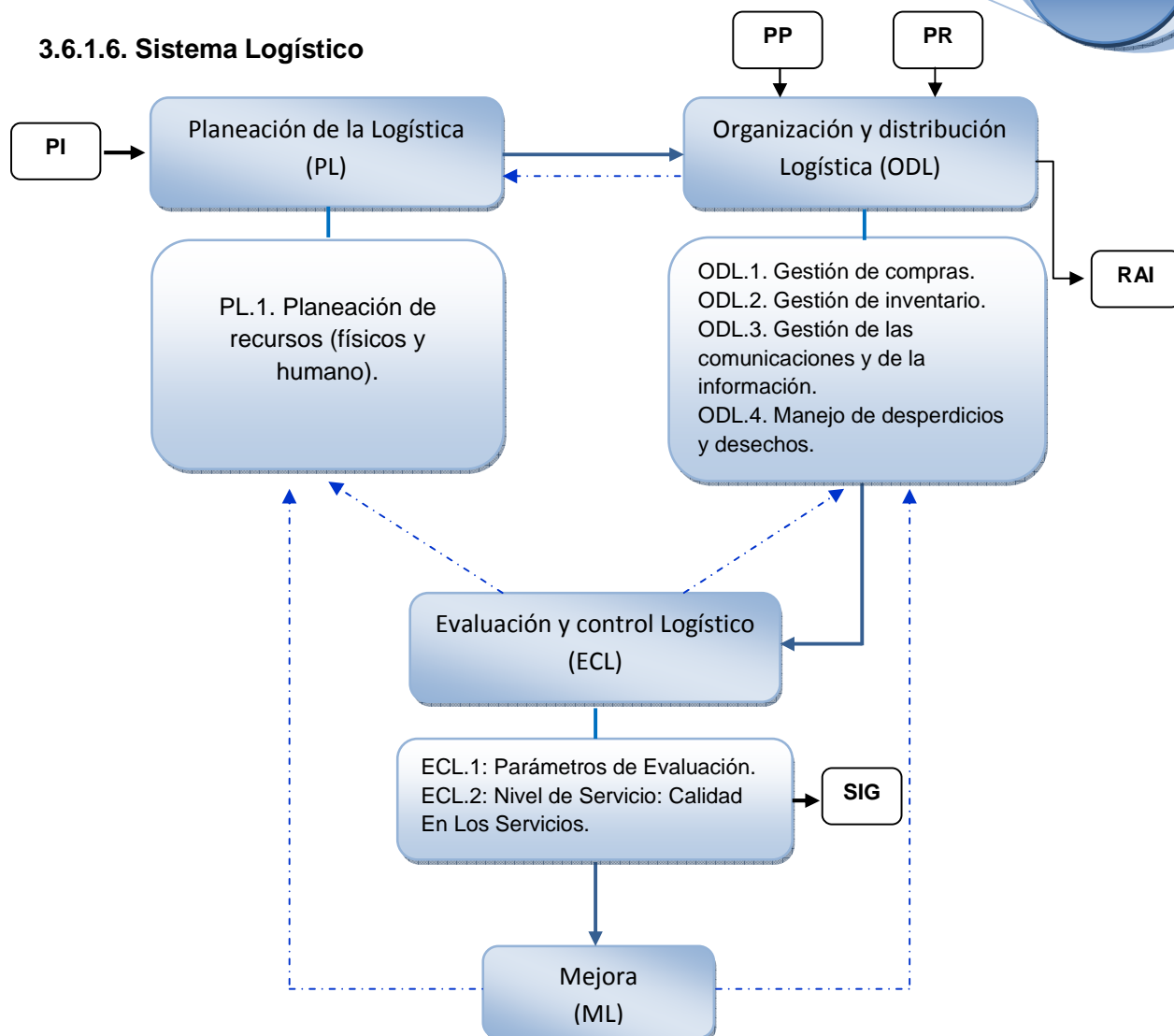


Grafico N°8. Esquema integrado de Sistema Logístico

Relación funcional del grafico integrado.

Como se observa en el grafico siguiente, la planeación logística, nutre el proceso de organización y distribución en la medida que orienta al establecimiento de planes o programas de compras, gestión de inventarios, y manejo de desechos; ésta a su vez esta determinada por los parámetros establecidos en la planeación integral.

Posteriormente, durante la relación de estos procesos se realiza de manera constante la Evaluación Y Control de los procesos cuyo resultado nos conduce a la mejora mediante la cual se realizaran los planes de control y mejora, que permitirán alcanzar la condición ideal planeada y retroalimentar el proceso.

3.6.1.7. Sistema de Articulación con el Entorno:

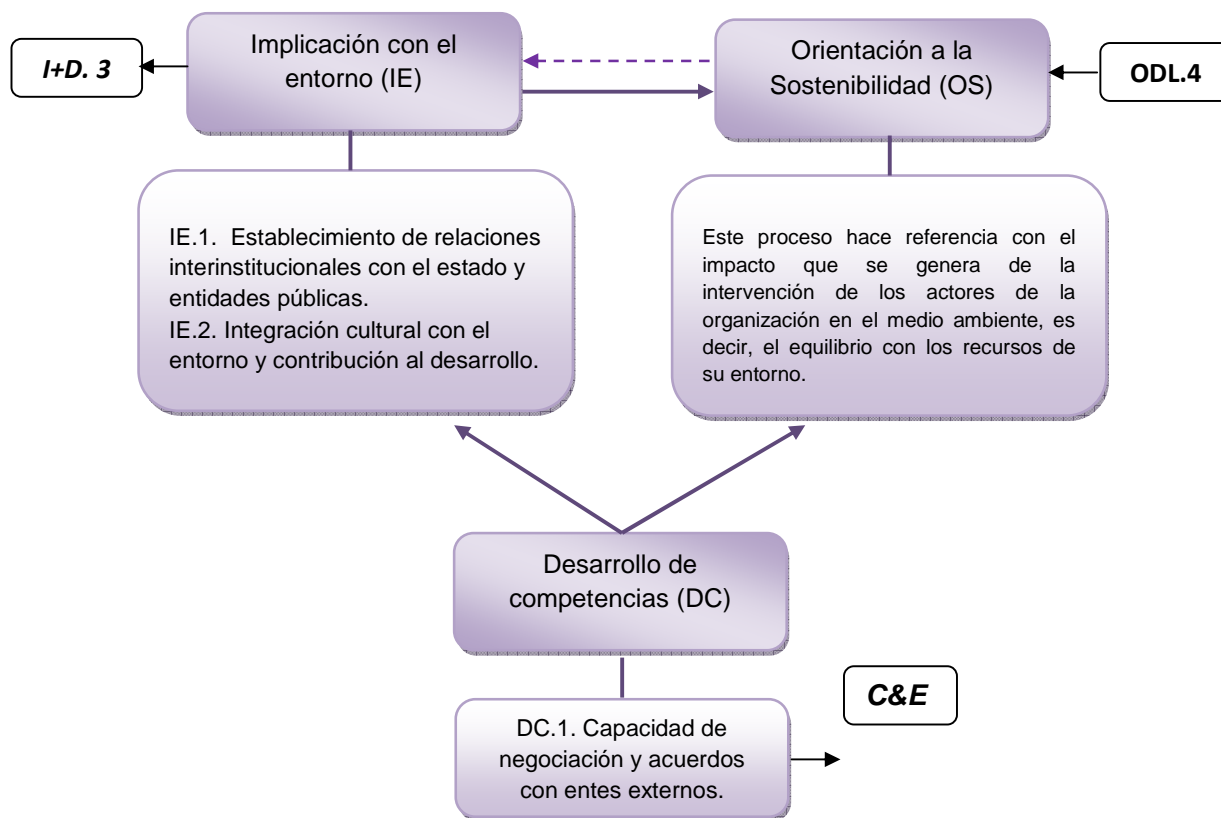


Grafico N°9: Esquema Inicial del Sistema de Articulación con el Entorno.

Relación funcional del grafico integrado

Esta sistema esta enfocado en las relaciones y articulaciones que la empresa realiza con el entorno, por cual se el proceso de Desarrollo de Competencias, orientado a la desarrollo de la capacidad de negociación y acuerdos con entes externo. Este proceso nutre y se retroalimenta a los demás procesos de implicación con el entorno y la orientación a la sostenibilidad como procesos que establecen relación directa con el entorno, requieren la participación de entidades externas y forman una integración cultural con el entorno y contribución al desarrollo.

3.6.1.8. Sistema de Apoyo General

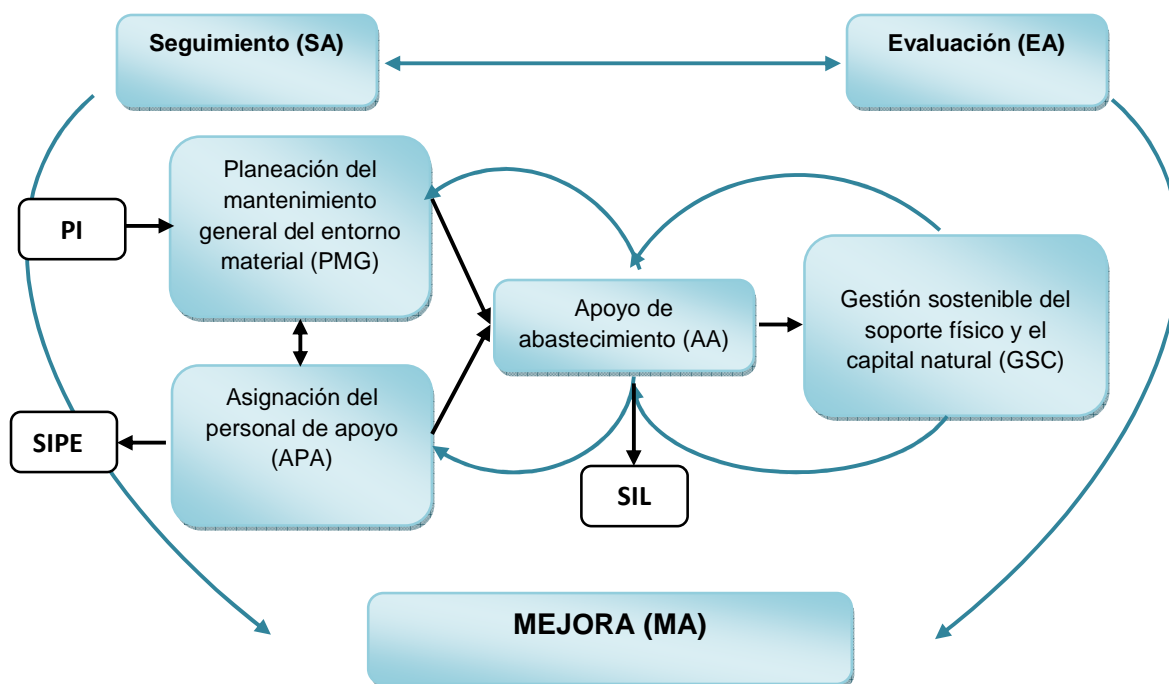


Grafico N°10: Esquema Integrado del Sistema de Apoyo General

Relación funcional del grafico integrado

Tenemos dos procesos limitantes de capacidad, uno de actividades “Planeación del mantenimiento general del entorno material”, el cual define que se va a hacer, y otro de personal “Asignación de personal de apoyo” que es a su vez definido por el proceso anterior, y estos en conjunto nutren y son nutridos del proceso de “apoyo de abastecimiento”, el cual da paso a la “gestión sostenible del soporte físico y del capital natural”, que luego de efectuado, según el resultado de la interacción entre “seguimiento y evaluación”, recibe una mejora que regresa (la flecha azul indica el flujo del proceso de mejora a través del sistema) a través de todo el sistema para volver a comenzar el ciclo con mejoras incluidas.

3.6.1.9. Sistema de información

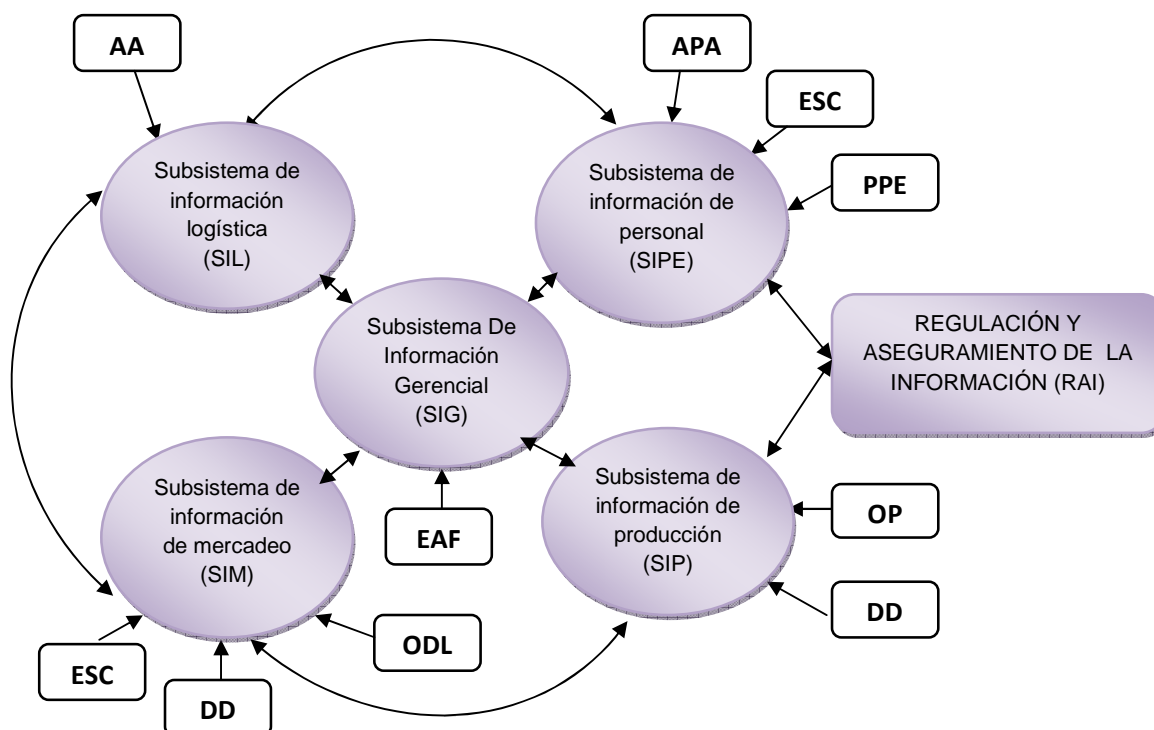


Grafico N°11: Esquema Integrado del Sistema de Información.

Relación funcional del grafico integrado

Dando cumplimiento a la descripción de este sistema se efectúa el flujo de la información a través de todo el ciclo, tenemos como Subsistema central el de Información Gerencial, el cual nutre y se nutre del resto de los subsistemas a través del proceso de "PI", como puede observarse en los gráficos integrados del resto de los sistemas, así mismo cada sistema entre si se relaciona y nutre de las actividades generadoras de información de sus respectivos procesos, esta interrelación constante tiene como punto final o proceso receptor el de "Regulación Y Aseguramiento De La Información", el cual luego de emitir conceptos regresa con medidas hasta reiniciar el ciclo ya regulado.

4. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que un modelo es una representación de una realidad compleja y modelar es desarrollar una descripción de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él. En el desarrollo de la investigación, se buscó dar respuesta al interrogante: *¿Cómo diseñar un modelo de gestión organizacional que se fundamente en modelos empresariales existente, que contribuya con el propósito de la corporación COPRESTMAG, que es generar rentabilidad, competitividad y desarrollo humano?;* de lo cual se obtuvo como resultado lo siguiente:

- ✓ Descripción y delimitación de la organización a partir de información de fuentes primaria y secundaria.
- ✓ Análisis estadístico de la percepción de los miembros de la organización y la percepción del cliente respecto a la prestación del servicio.
- ✓ Diseño de estrategias para el mejoramiento integral de la organización, basadas en el diagnóstico, análisis estadístico y de información.
- ✓ Definición y aplicación de una metodología para el diseño de un modelo organizacional, basándose en modelos genéricos y específicos existentes. En esta metodología se establecen los pasos claves para su aplicación.
- ✓ Diseño de un modelo de gestión empresarial específico para el sector turístico en una empresa de carácter solidario.
- ✓ Posibilidad de implementación del modelo creado, fomentando proyectos y micro proyectos que tomen como insumo primordial la información y definiciones de la investigación, continuando con lo establecido en el modelo.

5. RECOMENDACIONES

Es importante reconocer la complejidad metodológica del modelar, pero esta se simplifica cuando se acerca a la realidad (solo si esta al alcance) a la cual se desea aplicar el modelo, de acuerdo a esto y para posteriores investigaciones aplicadas sobre esta temática es recomendable que:

- Se escojan modelos que sean manejados por el investigador, para lograr nutrir el nuevo modelo en su etapa de diseño.
- Se realicen estudios profundos de la realidad a la cual se va a aplicar el modelo y de la bibliografía existente.
- Se disponga de una metodología de generación de modelos a partir de genéricos y específicos.
- Exista una relación cercana con la realidad estudiada, con el fin de tener acceso oportuno a la información que nutre al modelo.
- Se tenga un manejo excelente de herramientas estadísticas que ayudan a simplificar y analizar la información primaria recolectada, y así alimentar efectivamente el modelo.
- Se realicen cronogramas de actividades que proyecten el tiempo estimado de las actividades, para alcanzar los objetivos a totalidad.
- El estudio se realice en grupos interdisciplinarios, con un alto potencial del trabajo en equipo y conocimiento de redacción y estructuración de trabajos escritos, dado el alto manejo de datos e información.